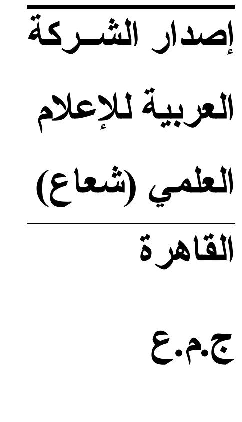
إصدار الشركة
العربية للإعلام
العلمي (شعاع)
القاهرة
ج.م.ع



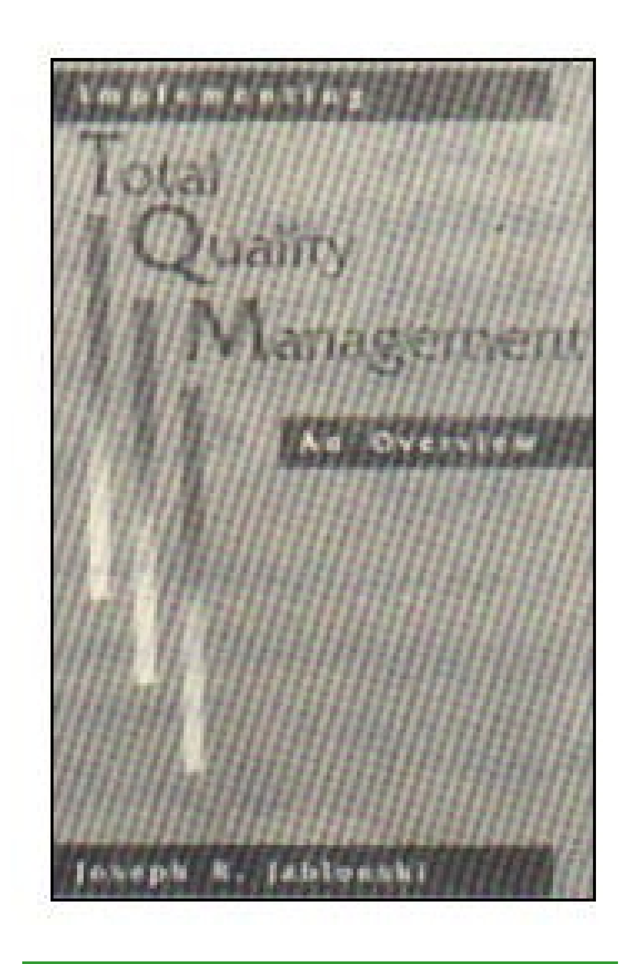


www.edara.com

السنة الأولى
العدد السادس
فبراير
(شباط)
١٩٩٣

إدارة الجودة الشاملة

تأليف: جوزيف جابلونسكي



يعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة. وتقوم فلسفته على مجموعة من المبادئ التي يمكن للإدارة أن تتبناها من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن. وتعتمد (أ.ج.ش) على استخدام عدد من الأدوات الكمية والنوعية لقياس مدى التحسن في الجودة وتحقيق الأهداف.

وقد كان الاعتقاد السائد في الماضي أن النجاح لا يتحقق إلا بزيادة المبيعات. إلا أن التطبيق العملي لأسلوب إدارة الجودة الشاملة قد أثبت انه يمكن أن يؤدي إلى وفورات كبيرة في العمليات، تعادل أضعاف ما يمكن تحقيقه من زيادة المبيعات وحدها.

ولا تقتصر مزايا تطبيق (أ.ج.ش) على قطاعات الصناعات التحويلية فقط، بل تمتد هذه المزايا أيضا إلى قطاعات الخدمات. وهناك أمثلة عديدة للنماذج التي تم فيها تطبيق هذا الأسلوب بنجاح منها على سبيل المثال فنادق ماريوت.

إدارة الجودة الشاملة ـ ماذا تعني ؟

تعرف(أ.ج.ش) بأنها شكل تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة

والعاملين، بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق للعمل.

و يؤدي تطبيقها إلى تقليل العمليات الإدارية و المكتبية ، وتبسيط النماذج، وتقليل شكاوي العملاء، والاهتمام بقضايا أخرى بالغة الأهمية كالالتزام الإداري، وتفادي مقاومة التغيير، وبتكاليف إحداث هذا التغيير.

ولا يقتصر تطبيق(أ.ج.ش) على القطاعات الخاصة، بل تطبق بنفس الكفاءة على قطاعات الأعمال العامة والحكومية. وهناك أمثلة عديدة لنجاحها في قطاعات عامة كمشروع مدينة (سانتا آنا) الأمريكية التي اتخذت لنفسها شعار(التميز من خلال التغيير المستمر). ومن الأمثلة التي طبقت هذا الأسلوب بنجاح من القطاع الخاص شركة " بوينج للطائرات".

إدارة الجودة الشاملة ـ لماذا؟

إن قرار تطبيق (أ.ج.ش) يبرره عاملان على جانب كبير من الأهمية، يحتاج كل منهما إلى تحليل اقتصادي عميق هما:

أولا- ما يمكن أن يترتب على هذا التطبيق من مزايا.

ثانيا- أن هذا التطبيق تحتمه الضرورة، لأنه لا توجد أمام الإدارة بدائل أخرى.

الشواهد على عدم الجودة

هناك العديد من الشواهد التي تظهر للإدارة(عدم الجودة) في المنشأة، وتجعل من الضروري تبني أسلوب(أ.ج.ش).

وتتلخص هذه الشواهد في الآتي:

١- انخفاض الجودة.

٢- زيادة الوقت المقرر للعمليات.

٣- زيادة عمليات المراقبة.

٤- اتجاه العاملين من ذوي الخبرة لترك المنشأة.

٥- زيادة عدد الاجتماعات.

٦- كثرة حالات إلقاء اللوم على الآخرين.

٧- زيادة عدد شكاوي العملاء.

معايير تقويم إدارة الجودة الشاملة

تختلف معايير تقويم(أ.ج.ش) من مؤسسة إلى أخرى ومن نماذج تلك المعايير ما تستخدمه:

Malcolm Baldrige National Quality وهي هيئة قومية أمريكية تأسست عام ١٩٨٧ في عهد الرئيس ريجان، تقوم بمنح جوائز سنوية للمؤسسات الأمريكية التي تحقق أفضل النتائج من تطبيق إستراتيجيات ناجحة لتحسين الجودة.

وتستخدم تلك الهيئة في تقويمها نظام النقاط التي توزع على سبعة عناصر إدارية أساسية هي:

١) نوعية القيادة.

٢) المعلومات وتحليلها.

٣) التخطيط الإستراتيجي للجودة.

٤) إدارة الموارد البشرية.

٥) الضمانات التي تكفل الجودة للمنتجات أو الخدمات.

٦) نتائج الجودة.

٧) رضاء العملاء.

وتعطي الهيئة لكل عنصر من العناصر السابقة وزنا معينا تحدد بموجبه عدد النقاط التي تخصص لهذا العنصر وعدد النقاط التي تخصص لكل عنصر فرعي.

وتوزع العناصر السابقة على النحو التالي:

العنصر	عدد النقاط
القيادة	١٠٠
المعلومات وتحليلها	٦٠
التخطيط الإستراتيجي للجودة	٩٠
الموارد البشرية	١٥٠
ضمانات الجودة	١٥٠
نتائج الجودة	١٥٠
رضاء العملاء	٣٠٠

ويلاحظ من هذا التوزيع الوزن النسبي الكبير المخصص لرضاء العملاء.وتقوم الهيئة المذكورة بزيارات ميدانية للشركات والمؤسسات

لإتمام عملية التقويم.ومن الشركات التي حصلت على جوائز الهيئة لعام١٩٨٩

كل من شركةXerox للنظم والمعدات المكتبية وشركة Milliken للمنسوجات.

مبادئ إدارة الجودة الشاملة

١- التركيز على العميل

ولا يقتصر هذا التركيز على العملاء الخارجيين للمنشأة،الذين تكرس كل وقتها وجهدها من أجل تحفيزهم على شراء منتجاتها،بل يشمل هذا التركيز أيضا العاملين داخل المنشأة،وهم الذين يتوقف على أدائهم تحقيق مستوى الجودة المطلوب.

٢- التركيز على العمليات والنتائج معا

فالنتائج المعيبة تعتبر مؤشرا لعدم الجودة في العمليات ذاتها. ومن ثم يجب إيجاد حلول مستمرة للمشاكل التي تعترض سبيل تحسين نوعية المنتجات أو الخدمات.

٣- الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها

وإعمال هذا المبدأ يتطلب استخدام معايير مقبولة لقياس جودة المنتجات والخدمات أثناء عملية الإنتاج بدلا من استخدام مثل هذه المعايير بعد وقوع الأخطاء.

٤- تعبئة خبرات القوى العاملة

تفترض المفاهيم الإدارية التقليدية أن القوى العاملة تتكون من أفراد لا عقول لهم، ولا يهمهم سوى الحصول على الأجر. ولكن في ظل مفاهيم (أ.ج.ش) يعتبر التعويض المالي هو أحد الطرق التي يمكن بها مكافأة العاملين.فلقد أثبتت الدراسات أن العاملين لا يعتبرون الأجر هو الحافز الوحيد، بل يحبون أن تقابل جهودهم بالثناء، ومن ثم يجب إشعارهم بذلك.

كما أن القوى العاملة تشكل منجما هائلا مليئا بالمعلومات و الفرص التي يمكن باستخدامها تطوير العمل وزيادة الإنتاج وخفض التكاليف،ولهذا يجب إشعار العاملين بأنهم أعضاء في فريق فائز.

٥- اتخاذ القرارات استنادا إلى الحقائق

تتبنى (أ.ج.ش) مفهوم مؤسسي لحل المشكلات من خلال(فرص التحسين) يشترك في تنفيذه الجميع من مديرين و قوى عاملة والعملاء من خلال التفهم الكامل للعمل ومشكلاته وكافة المعلومات التي تتخذ على أساسها القرارات. وهو ما يجب أن يعتمد على جهاز كفء للمعلومات.

٦- التغذية العكسية

وهذا المبدأ الأخير يتيح للمبادئ الخمسة السابقة أن تؤتي ثمارها.في هذا المجال تلعب الاتصالات الدور المحوري لأن أي منتج من أي نوع(ماكينة– سيارة – أو حتى سفينة فضاء) لا يمكن تصميمه بدون مدخلات بشرية. ولهذا فإن من أكبر المسئوليات التي يتحملها المشرفون ليست فقط مسئولياتهم عن إدارة الأموال والإنتاج والجداول الزمنية للتنفيذ...الخ.بل إن إدارة الأفراد تعتبر هي التحدي الأكبر.ومن ثم فإن النجاح

الشواهد على عدم الجودة

* انخفاض جودة المنتجات.
* زيادة الوقت المقرر للعمليات.
* اتجاه العاملين من ذوي الخبرة لترك المنشأة.
* زيادة عدد الاجتماعات.
* كثرة حالات إلقاء اللوم على الآخرين
* زيادة عدد شكاوى العملاء.

مبادئ إدارة الجودة

١-التركيز على العميل

٢-التركيز على العمليات والنتائج معا

٣-الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها

٤-تعبئة خبرات القوى العاملة

٥-اتخاذ القرارات استنادا إلى الحقائق

٦-التغذية العكسية

في الحصول على تغذية عكسية أمينة والرغبة المخلصة من المشرفين في مساعدة مرؤوسيهم على الارتقاء تعتبر من أهم عوامل الزيادة في فرص النجاح والإبداع.

التعرف على الهيكل التنظيمي للمنشأة

يتطلب تطبيق(أ.ج.ش) بنجاح وجوب التعرف بادئ ذي بدء على الهيكل التنظيمي الحالي للمنشأة الذي يتكون في شكله التقليدي من ثلاث مستويات:

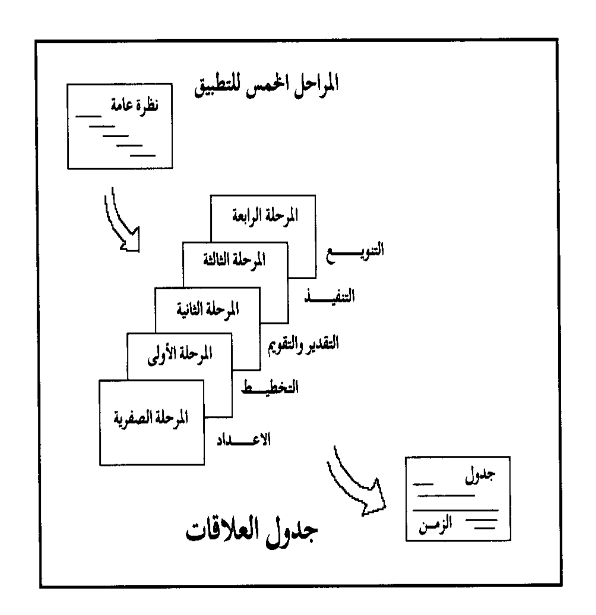
١- مستوى الإدارة العليا ويشمل الذين يضعون السياسة العليا للمنشاة.

٢ -مستوى الإدارة الوسطى وهم من يشكلون الجهاز الإشرافي.

٣- مستوى القوى العاملة ويشمل الذين ينفذون العمليات الإنتاجية من البداية للنهاية.

مراحل تطبيق (أ.ج.ش)

يمر تطبيق (أ.ج.ش) بخمس مراحل أساسية متتابعة على النحو التالي :



المرحلة الصفرية

أي مرحلة الأعداد.وهي من أهم مراحل التطبيق وفيها يقرر المديرين عزمهم على الاستفادة من مزايا (أ.ج.ش) . وخلالها يتلقى هؤلاء المديرون تدريبا يستهدف إكسابهم الثقة بالنفس،وعدم الخوف من التغيير. من الأفضل أن يتم هذا التدريب خارج المنشأة،ثم يتولى المديرون بعد ذلك نقل الأفكار إلى مرؤوسيهم.

وفي هذه المرحلة أيضا تتحدد الأهداف و المصطلحات التي يجب أن يتم الإجماع عليها. ويفضل إنشاء مجلس استشاري للمنشأة. ويوضع تخطيط إستراتيجي شامل، وتتحدد الرؤى المستقبلية للمنشأة من تلك الإستراتيجية العامة بحيث تشتمل تلك الأهداف على عنصرين هامين هما:

١- الأمن الوظيفي.

٢- الدعم الإداري.

ويصدر خلال هذه المرحلة قرار بالالتزام بتوفير الموارد اللازمة للتنفيذ. ومن الأهمية بمكان أن يكون المديرون على اقتناع كامل بالرؤية المستقبلية حتى يكون في مقدورهم نقلها إلى مرؤوسيهم.

المرحلة الأولى ــ التخطيط

وفيها يتم وضع الخطط التفصيلية للتنفيذ، ويحدد الهيكل الدائم، و الموارد اللازمة للتطبيق، ويتم اختيار أعضاء المجلس الاستشاري. كما يتم اختيار منسق يكون مسئولا عن ربط الأنشطة المتعاونة، ثم يلي ذلك تدريب المجلس الاستشاري و المنسق على مبادئ و متطلبات تطبيق (أ.ج.ش).

وفي أول اجتماع للمجلس الاستشاري يوضع ميثاق عمل للمجلس، وتوزع المسئوليات اللازمة لدعم خطة التنفيذ.

ويتم التصديق على هذه الخطة عقب مناقشتها من الجميع، ويعد التعهد بتوفير الموارد التي يجب النظر إليها كاستثمار طويل الأجل، وتحدد العمليات الأساسية التي تكون مرتبطة بأهداف المنشأة باستخدام أدوات الربط الكمية و النوعية لـ (أ.ج.ش)، ويختار الاستشاري إستراتيجية التنفيذ، ويحدد المشاكل التي قد تتعرض لها فرق العمل والتي يتكون كل فريق منها من ٤ إلى٨ أفراد، وتكون مهمتهم دراسة العمليات التنظيمية والتوصل إلى أفضل الوسائل

لتحسينها. وفي هذا المجال توجد أربعة مداخل للتحسين:

١- مدخل من أعلى إلى أسفل.

٢- مدخل الأفكار الجيدة للعاملين.

٣- مدخل اقتراحات العملاء.

٤- مدخل الخدمات الداعمة.

ويتكون المجلس الاستشاري من رئيس مجلس الإدارة أو العضو المنتدب والمديرين في المستويات الوظيفية التالية. وعندما يختار المجلس عملية معينة يراد تحسينها، يقوم بتشكيل فريق عمل من العمال والإدارة الوسطى والإدارة العليا، وبحيث يمثل كل قطاع وظيفي بعضو (في حالة تعدد القطاعات) كما يتم اختيار أحد الأعضاء لقيادة الفريق.

أما فريق الخدمات الداعمة فيتشكل من أعلى فرد في المنشأة، والمنسق، والمستشارين من داخل وخارج المنشأة بالإضافة إلى خدمات التدريب.

ويجب التدقيق في اختيار المنسق الذي يجب أن يتفرغ لمهمة التنسيق، لتنظيم الاجتماعات الدورية، وإسداء المشورة لجميع المستويات الوظيفية، ونقل مشورة الاستشاريين إلى جميع مجموعات العمل .

ويتم اختياره من بين الأفراد الموثوق بهم، أو الذين حققوا نجاحات أو مبادرات جيدة، أو من بين الأفراد الذين يحبون المشاركة في الأعمال الجماعية والأعمال التطوعية من ذوي العلاقات الطيبة مع أقرانهم، والذين يتمتعون بتفكير عقلاني، وممن يكونوا على استعداد لتكريس وقتهم بالكامل لهذه المهمة.

وبالنظر إلى ما يترتب عادة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة من تغيير، وما يتوقع أن يصادفه هذا التغيير من مقاومة، فإنه يجب توقع أسباب تلك المقاومة سلفا، والعمل على التغلب عليها. وفي هذا الخصوص يعتبر الهجوم خير وسيله للدفاع، ومن ثم يجب وضع خطة لمواجهة المقاومة قبل أن تحدث. ويمكن الاستعانة على ذلك بالتدريب. كما أن السياسة الجيدة يمكن أن تقنع الجميع بمزايا تطبيق (أ.ج.ش).

مراحل تطبيق (أ.ج.ش)

* المرحلة الصفرية "مرحلة الإعداد" وفيها تتحدد الأهداف والمصطلحات التي يجب الاجتماع عليها.
* المرحلة الأولى "التخطيط" وفيها يتم وضع الخطط التفصيلية والتصديق عليها وتوفير الموارد اللازمة.
* المرحلة الثانية "التقدير والتقويم" وتشتمل على:
  - التقويم الذاتي.
  - التقدير التنظيمي.
  - المسح الشامل.
  - التغذية العكسية المكتسبة.
* المرحلة الثالثة "التنفيذ" وفيها يتم اختيار المنفذين وتدريبهم.
* المرحلة الرابعة " تبادل ونشر الخبرات" وفيها يتم استثمار الخبرات والنجاحات التي تحققت .

المرحلة الثانية - التقدير والتقويم

تشتمل هذه المرحلة على أربع خطوات هي:

١- التقويم الذاتي.

٢- التقدير التنظيمي.

٣- المسح الشامل.

٤- التغذية العكسية المكتسبة.

وتبدأ عملية التقويم بعدد من التساؤلات الهامة التي يمكن في ضوء الإجابة عليها من المديرين تهيئة الأرضية المناسبة للبدء في تطبيق (أ.ج.ش):

١) ماذا يجب على المنشأة أن تفعل للحفاظ على مركزها التنافسي في المستقبل؟

٢) ما هي المبادرات المتخذة في الوقت الراهن التي تستهدف تحسين العمل؟

٣) هل هناك أسباب أو منافع يمكن أن تترتب على انتهاج (أ.ج.ش)؟

٤) ما هي أكثر الطرق فعالية لتحقيق الاتصالات الجيدة (الرسمية وغير الرسمية) داخل المنشأة؟

٥) إذا نجح برنامج (أ.ج.ش) فما هي أهميته للمنشأة؟ وكيف يمكن قياس هذا النجاح؟

٦) ما هي أهداف منشأتك؟ وما هو دورك في تنفيذ هذه الأهداف؟

٧) ما هو دورك في توصيل منتجات أو خدمات الشركة إلى السوق؟

٨) ما هي أوجه الاختلاف بين مؤسستك والمؤسسات الأخرى التي تعمل في نفس المجال؟ وما هي أوجه الضعف التي تود تغييرها؟

٩) ما هي العقبات التي تواجه تطبيق(أ.ج.ش)؟

١٠) ما هو دورك في عملية تحسين الجودة ؟

١١) ما هو نوع التدريب الذي يمكن أن يزيد من فعالية دورك في إنجاح التحسين.

١٢) أعط أمثلة عن الطرق و الوسائل التي تستخدمها لتطبيق(أ.ج.ش).

١٣) صف مناخ المنشأة وجوها العام(قيم الأفراد- الاهتمامات- المصالح.... إلخ) .

١٤) كيف يمكن تحديد رضاء العملاء ؟

١٥) التزام الإدارة يعتبر مطلبا أساسيا لتحسين الجودة - فما هو التزامك حيال ذلك؟

١٦) من هم عملاؤك (أكتب قائمة بأسمائهم وشركاتهم) ؟

طرق التقويم الذاتي:

يمكن استخدام الطرق الثلاث التالية:

الأولى - طريقة كروسبي التي تهدف إلى الوصول إلى اتفاق عام بين العاملين و المديرين حول مجالات التحسين الممكنة.

الثانية - العمل على زيادة إدراك العاملين والمديرين لمفهوم (أ.ج.ش) لأهمية هذا الإدراك في فعالية مشاركتهم في التنفيذ.

الثالثة - تعتمد على دراسة سلوكيات الأفراد، كالنموذج الذي تستخدمه شركة " بروفورماكس العالمية " للتمييز بين أربعة أنواع لسلوكيات الأفراد هي:

١- شخص كثير الحركة وغير صبور أحيانا.

٢- شخص يقاوم التغيير، وغير منظم، ويحب التقدير.

٣- شخص متعاون ويخشى الرفض.

٤- شخص خلاق ويخشى الرفض ولا يحب أن تنتقد أفكاره .

وتهدف الخطوة الثانية إلى توفير أداة ضرورية لفهم المنشأة وجميع العاملين فيها، وتعتمد على المقابلات الشخصية وإجراء الدراسات والبحوث الميدانية.

أما خطوة المسح الشامل فهدفها التعرف على مدى رضاء العملاء، وعلى ما يقترحونه من مجالات التطوير خلال لقاءات عمل أو بالاتصالات التليفونية وغيرها.

ويمكن الاستفادة من التغذية العكسية بالتعرف على ردود أفعال المشاركين في دورات التدريب من العاملين، وآرائهم في إمكانيات تحسين الأداء و مجالاته.

هذا ويتطلب التدريب الجيد إجراء أربعة مستويات لتقييمه:

١- التعرف على ردود أفعال المتدربين، ودرجة رضائهم عن برنامج التدريب.

٢- التعليم المكتسب من التدريب والمهارات والآراء التي أمكن للمتدربين فهمها واستيعابها.

٣- أنواع السلوك التي أمكن تحسينها لتحقيق جودة الأداء .

٤- النتائج النهائية ــ وهل حقق البرنامج أهدافه؟

المرحلة الثالثة - التنفيذ

تبدأ هذه المرحلة باختيار من سيعهد إليهم بمهمة التنفيذ، ويعتبرون امتدادا لمهام المنسق، ويقومون بأدوار استشارية، ويتم تدريبهم باعتبارهم جزا من الخدمات الداعمة باستخدام أحدث وسائل التدريب.

ويجب أن يدور التدريب الذي يتلقاه المديرون والمرؤوسون حول المحاور الثلاثة التالية:

١- التدريب الذي يستهدف خلق الإدراك والوعي الخاص بإدارة الجودة الشاملة.

٢- التدريب التوجيهي نحو الأهداف المطلوبة .

٣- التجريب لتنمية المهارات.

وبالنسبة لبرنامج التدريب لفرق العمل فيجب أن يشتمل على العناصر التالية:

ا - مقدمة ونظرة عامة.

ب - جمع المعلومات.

ج - تحليل المعلومات وتفسيرها.

د - تقويم وعرض النتائج.

هـ - المتابعة.

ويجب أن تتناسب جرعات التدريب مع المستويات الوظيفية بحيث يلتقي أفراد الإدارة العليا جرعات تدريبية مكثفة. ويمكن الاستعانة بالبرامج الجاهزة على غرار البرامج التي طورتها شركة Albuquerque لمعاونة المشاركين في فرق العمل ويطلق عليها اسم: The Tools Of Total Quality Management

كما يمكن الاستعانة بأساليب تحليل علاقات السبب والنتيجة، والخرائط البيانية كخريطة "باريتو" وغيرها من الوسائل التدريبية الحديثة.

المرحلة الرابعة - تبادل ونشر الخبرات:

المرحلة الأخيرة في تطبيق(أ.ج.ش)، وفيها يتم استثمار الخبرات والنجاحات ، وتدعي جميع وحدات المنشأة والفروع والمنشآت التابعة، كما يدعي جميع المتعاملين مع المنشأة من العملاء والموردين للمشاركة في عملية التحسين ، وإقناعهم بالمزايا التي تعود عليهم من هذه المشاركة.

وأولى الخطوات التي تتخذ في سبيل تبادل الخبرات هي دعوة المؤسسات التابعة لإطلاعها على نتائج (أ.ج.ش) حيث يقوم مجلس الإدارة بإيجاد فرصة منطقية لهذه الدعوة، ويتولى الرؤساء شرح النتائج التي أمكن التوصل إليها . ويقوم المنسق بتلخيص معطيات(أ.ج.ش) لكبار المسئولين بتلك المؤسسات.

كما يدعو الموردون لحضور جلسات مجلس الإدارة للحصول على تأييدهم لما تم تنفيذه باعتبار أن معطيات إدارة الجودة الشاملة لا يمكن تحقيقها بدون معاونتهم.

ويخصص يوم يدعى " يوم الموردين" يتم فيه الاتصال المزدوج الاتجاه بينهم وبين المسئولين في المنشأة لمناقشة النتائج التي قد تسفر عن اقتناعهم بتبني مشروع(أ.ج.ش) في منشآتهم.

الجدول الزمني للتطبيق :

تتم المراحل السابقة وفق جدول زمني للتطبيق تراعى فيه اعتبارات عده منها:

١) أن تتم عملية التخطيط لإدارة الجودة الشاملة عند نهاية المرحلة الأولى الأساسية . وفيها يجب أن توافق الإدارة على الاستمرار قدما في المشروع، وعلى توفير الموارد المالية اللازمة له.

٢) أن تبدأ مرحلة التنفيذ عقب موافقة المجلس الاستشاري على خطة تطبيق (أ.ج.ش) وتوفير الموارد المالية اللازمة له.

٣) أن تبدأ فرق العمل في التنفيذ بعد توفر الخدمات الداعمة(أي الخدمات الاستشارية والتدريب)

٤) عندما تتأكد المنشأة من نجاح التطبيق ، تبدأ بعد ذلك عمليات نشر وتبادل الخبرات على نطاق أوسع.

وهناك وسائل أساسية يمكن أن تضمن للمنشأة نجاح تطبيق (أ.ج.ش) سبقت الإشارة إليها وهي: التقويم الذاتي ، والتقدير التنظيمي، ودراسة العملاء وتقييم التدريب.

إدارة الجودة في قطاع الخدمات:

مفهوم إدارة الجودة الشاملة بشكل منطقي ومنظم سيؤدي بالضرورة إلى تحقيق العديد من التحسينات الهامة في جميع مجالات العمل في المنشأة .. كما تشتد الحاجة إلى الاهتمام بإدارة الجودة في قطاعات الإنتاج فإنها على نفس درجة الأهمية في قطاعات الخدمات مع العلم بأن أفضل التحسينات في الجودة تتم في قطاعات الخدمات .

خلاصة الخلاصة

يعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة ويقوم على مجموعة من المبادئ التي يمكن أن تتبناها من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن.

وقد كان الاعتقاد السائد في الماضي أن النجاح لا يتحقق إلا بزيادة المبيعات، إلا أن الأسلوب العلمي والتطبيق العملي لمفهوم إدارة الجودة قد أثبت أنه يمكن أن يؤدي إلى وفورات كبيرة في العمليات تعادل أضعاف ما يمكن تحقيقه من زيادة المبيعات وحدها.

ويقوم هذا المفهوم على العديد من المبادئ هي:

(١) التركيز على العميل . (٢) التركيز على العمليات والنتائج معا. (٣) الرقابة المانعة.

(٤) تعبئة خبرات القوى العاملة. (٥) اتخاذ القرارات استنادا إلى الحقائق. (٦) التغذية العكسية.

ويمر تطبيق)أ.ج.ش(بخمس مراحل أساسية هي:

(١) المرحلة الصفرية (الأعداد)

(٢) المرحلة الأولى (التخطيط)

(٣) المرحلة الثانية (التقدير والتقويم)

(٤) المرحلة الثالثة (التنفيذ)

(٥) المرحلة الرابعة (تبادل ونشر الخبرات)

وتتم المراحل السابقة وفق جدول زمني للتطبيق تراعى فيه اعتبارات عدة منها:

(١) أن تتم عملية التخطيط لإدارة الجودة الشاملة عند نهاية المرحلة الأولى الأساسية.

(٢) أن تبدأ مرحلة التنفيذ عقب موافقة المجلس الاستشاري على تطبيق خطة (أ.ج.ش).

(٣) أن تبدأ فرق العمل في التنفيذ بعد توافر الخدمات الداعمة (الخدمات الاستشارية والتدريب)

(٤) عندما تتأكد المنشأة من نجاح التطبيق تبدأ بعد ذلك عمليات نشر وتبادل الخبرات على نطاق أوسع.

وهناك وسائل أساسية تضمن للمنشأة نجاح تطبيق هذا الأسلوب وهي :

التقويم الذاتي، والتقدير التنظيمي، ودراسة العملاء، وتقييم التدريب .. وتطبيق هذا الأسلوب بشكل منطقي ومنظم سيؤدي بالضرورة إلى تحقيق العديد من التحسينات الهامة في جميع مجالات العمل.

فهرس الخلاصة

بيانات الكتاب

Title: Implementing Total Quality Management.

Author: Joseph R. Jablanski

Publisher: Pfeiffer & Company.

Pages: 143.

ISBN: 0883903571.

Date: 1991.